

Министерство образования и науки Российской Федерации ФГБОУ ВО
«Уральский государственный педагогический университет»

Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала
ООО " Русфинанс банк"**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В.Кружкова
(подпись)

«_____» _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП
_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

«_____» _____ 2017 г.

Нормоконтролер
_____ А.Б.Хрусталев
(подпись)

«_____» _____ 2017 г.

Исполнитель:
Вшивцев Евгений Николаевич
обучающийся группы БМ-53z,
5 курса, заочного отделения,
направление «38.03.03 -
Управление персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:
Воробьева И.В.,
Кандидат психологических наук,
доцент

(подпись)

Екатеринбург, 2017 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «РУСФИНАНС БАНК».....	6
1.1.Характеристика деятельности ООО «Русфинанс банк».....	6
1.2.Анализ системы управления персоналом организации.....	9
1.3.Анализ системы внутрифирменного обучения персонала.....	25
Выводы по 1 главе.....	37
2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации управленческих мероприятий.....	45
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	55

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Современная экономическая ситуация характеризуется нестабильностью и динамизмом, предприятиям необходимо прилагать все больше усилий, чтобы выжить в жестких условиях рынка и стать успешными. В этой связи персонал, как ключевой элемент организации, приобретает все большую значимость.

Наряду с грамотно организованными процедурами найма и отбора, адаптации, деловой оценки, мотивации и стимулирования, одним из способов, помогающим генерировать новые идеи для бизнеса, осваивать современные кредитные продукты и услуги, разрабатывать и внедрять новые технологии, а так же готовить высококвалифицированных, мотивированных

на успех сотрудников, является создание в организации системы управления обучением персонала.

Успех любой организации – это результат коллективных усилий ее работников, результат высокого качества персонала. Эта истина сейчас признана всеми. Коллективное взаимодействие, при минимуме формальных установлений, при максимуме творчества, предполагает, что в коллективе имеются взаимопонимание, единство целей, доверие, при этом цели каждого члена коллектива, связанные с трудовой деятельностью, совпадают с целями организации в целом. Коллектив единомышленников, готовых интегрировать свои усилия в направлении достижения целей организации, должен обладать единым видением будущего, пониманием настоящего, осознанием необходимости изменений. Коллективные основы поведения людей, коллективные психические представления сосредоточены в сфере организационной культуры.

Именно в процессе обучения работники перенимают основные ценности, цели деятельности организации, эффективные приемы работы, осваивают профессию, формируют свои коллективные коммуникативные связи. От профессионального развития зависит становление личности работника, его социализация на ранних этапах трудового пути, обеспечивается возможность самореализации и самоактуализации в процессе трудовой деятельности на протяжении всей жизни.

Концепции непрерывного образования стали актуальны еще полвека назад. Именно тогда, с началом научно-технической революции, во всем мире обратили внимание на то, что профессиональные знания устаревают быстрее, чем бывают получены в полном цикле образования. Произошло и принципиальное изменение и переосмысление роли человека в производстве. Именно персонал стал стратегическим ресурсом организации и ключевым фактором ее долгосрочного и стабильного функционирования. Хорошо обученный, готовый меняться вместе с организацией, открытый инновациям персонал становится конкурентным преимуществом любого предприятия, а

управление системой обучения – одной из самых важных функций управления персоналом.

Выбор темы данной работы «Совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала» ООО «Русфинанс Банк» обусловлен актуальными тенденциями в развитии управления персоналом, а также исходя из проблем, решаемых в ходе кадровой деятельности рассматриваемой организации.

Управление системой обучения на предприятии сегодня уже имеет серьезную базу. Определены и разработаны основные формы и методы профессионального обучения работников, систематизирован порядок очередности и сроков получения профессиональных знаний в процессе трудовой деятельности.

Можно отметить, что, исходя из требований к уровню развития предприятия в современных условиях российского и мирового бизнеса выявлено противоречие между наличием на предприятии системы обучения персонала и недостаточным опытом управления этой системой в связи с отсутствием методов оценки качества обучения работников, их потребности в профессиональном развитии.

Исходя из определенного противоречия, можно высказать предположения, что при достаточной проработанности системы управления обучением, предприятие сможет более эффективно организовать процесс профессионального развития своих работников, более полно раскрыть трудовой их потенциал, удовлетворить потребности работников в самореализации.

Таким образом, можно определить **цель исследования** данной работы: изучение системы внутрифирменного обучения персонала и разработка мероприятий для совершенствования системы данного процесса.

В соответствии с поставленной целью можно определить ряд **задач исследования**:

1. Изучение теоретических основ управления системой обучения предприятия.
2. Анализ кадровой ситуации предприятия, сложившейся на момент исследования по различным показателям кадровой работы.
3. Анализ системы управления персоналом изучаемого предприятия.
4. Выявление противоречий и определение принципиальных путей решения проблем управления системой обучения.
5. Обоснование социально-экономической эффективности от внедрения предложений.

Объектом исследования данной работы является система внутрифирменного обучения персонала организации.

Предмет исследования: совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала организации и управление ею в ООО «Русфинанс банк».

Первоначальное предположение о взаимосвязи предмета и объекта сформулировано в идее гипотезы: применяя на практике адекватные методы диагностики, а так же внедряя полученные на основе этих исследований мероприятия, можно сформировать такую систему обучения персонала организации, которая бы соответствовала современным требованиям бизнеса, повысить эффективность работы банка.

В исследовательском проекте используются следующие **методы:** теоретические - анализ научной литературы, документов исследуемого предприятия, анализ нормативных документов и статистической отчетности по изучаемой проблеме; эмпирический метод – наблюдение, сравнение, измерение, описание, экономико-математические расчеты.

Методической основой для написания выпускной квалификационной работы послужили исследования и работы таких авторов, как: Авдеев В.В., Алавердов А.Р., Базаров Т.Ю., Бугаков В.М., Веснин В.Р., Дементьева А.Г., Зайцева Т.В., Ивановская Л.В., Кибанов А.Я., Колесникова М.Н., Ловчева М.В., Лукьянова Т.В., Максимова Л.В., Маслова В.М.,

Полякова О.Н., Потемкин В.К., Тебекин А.В., Федорова Н.В., Харитонов С.А., Яхонтова Е.С. и др.

Структура работы состоит из введения, двух глав, шести параграфов, заключения, списка используемых источников, не менее пятидесяти пяти и приложений. В работу включены десять таблиц.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «РУСФИНАНС БАНК»

1.1. Характеристика деятельности ООО «Русфинанс банк»

ООО «Русфинанс Банк» – стопроцентная дочерняя компания ПАО «РОСБАНК».

«Русфинанс Банк» специализируется на выдаче потребительских кредитов через сеть более 25 000 партнеров (розничные сети и автодилеры) и собственные представительства региональной сети в 68 регионах России от Калининграда до Владивостока, а также предоставляет дистанционные кредиты через контакт-центр.

Являясь одним из лидеров рынка, «Русфинанс Банк» предлагает наиболее полный спектр услуг в сфере потребительского кредитования:

1. Автокредитование.
2. Кредитование в точках продаж.
3. Выпуск кредитных карт.
4. Предоставление кредитов наличными.

«Русфинанс Банк» входит в ТОП-3 ведущих банков в сфере автокредитования в России (Banki.ru) и входит в пятерку лидеров на рынке потребительского кредитования в точках продаж (Frank Research Group).

Банк обладает кредитными рейтингами двух международных рейтинговых агентств: Moody's – рейтинг в национальной валюте Ba1/рейтинг в иностранной валюте Ba2, прогноз стабильный;

Fitch – BBB-, прогноз позитивный. Рейтинг агентства Fitch является инвестиционным. Также Банк имеет максимальный уровень кредитоспособности по национальной шкале для РФ от национального рейтингового агентства АКРА (АО) - AAA(RU), прогноз стабильный.

ПАО «РОСБАНК» и «Русфинанс Банк» входят в группу Societe Generale – одну из крупнейших международных финансовых групп, которая придерживается диверсифицированной универсальной банковской модели, позволяющей совмещать финансовую стабильность и устойчивое развитие.

Группа Societe Generale была основана в 1864 году и объединяет более 148 000 сотрудников в 76 странах, обслуживающих 30 миллионов клиентов по всему миру.

Деятельность Группы включает в себя 3 основных направления:

1. Розничный банковский бизнес на территории Франции.
2. Международный розничный бизнес, специализированные финансовые услуги и страхование с присутствием в Европе, России, Африке, Азии и заморских территориях Франции.

3. Корпоративный и инвестиционный банкинг, управление активами, обслуживание состоятельных клиентов и операции с ценными бумагами.

Societe Generale имеет рейтинги A2 Moody's; A Fitch; A S&P; A (High) DBRS, A R&I.

ООО «Русфинанс Банк». Генеральная лицензия ЦБ РФ №1792 от 13.02.2016.

«Русфинанс Банк» в партнерстве с крупными автодилерами и большим количеством автосалонов по всей стране активно развивает программу автокредитования. В Русфинанс Банке можно получить кредит на покупку нового автомобиля любой марки и модели, а также поддержанного автомобиля, включая покупку автомобиля у частного лица.

1. Сумма кредита – до 90% от стоимости автомобиля.
2. Гибкие сроки кредитования.
3. Минимальный набор документов.
4. Предварительное решение о выдаче кредита – от 30 минут.
5. Специальные кредитные программы с авто производителями.

[Потребительский кредит.](#)

«Русфинанс Банк» предоставляет потребительские кредиты на приобретение товаров массового спроса (бытовой техники, мебели, компьютеров, товаров для дома, изделий из меха и т.д.) более чем в 23 000 магазинах по всей России.

1. Сумма потребительского кредита - от 2 250 до 500 000 руб.
2. Гибкие сроки кредитования – от 3 месяцев до 2 лет
3. Минимальный набор документов
4. Специальные тарифные программы для партнеров
5. Совместные рекламные кампании с торговыми сетями

[Кредит наличными.](#)

Вы можете получить кредит наличными на любые цели от 5000 до 100000 рублей, а для лояльных клиентов сумма может быть увеличена до

300 000 рублей. Сумма выплат фиксируется сразу, не меняясь в течение всего срока погашения кредита. Вы можете заранее рассчитать ваш ежемесячный платеж с помощью [кредитного калькулятора](#). Упрощенная процедура получения кредита.

На 31 декабря 2016 г. ООО «Русфинанс Банк» имел следующие кредитные рейтинги:

- 1) Fitch – долгосрочный кредитный рейтинг дефолта эмитента – BBB-.
- 2) Standard&Poor’ – долгосрочный кредитный рейтинг – BB+.
- 3) Moody’sInvestorService – долгосрочный рейтинг депозитов в национальной валюте – Ba1 / долгосрочный рейтинг депозитов в иностранной валюте – Ba2.

Следует отметить, что рейтинг, присвоенный агентством Fitch остается рейтингом инвестиционного уровня. В рамках своей стратегии Банк осуществляет развитие региональной сети в России. По состоянию на 31 декабря 2016 г.

Банк имел 133 структурных подразделений в форме кредитно-кассовых офисов и 2 дополнительных офисов в 68 регионах Российской Федерации (31 декабря 2015 г.: 134 и 2 в 68 регионах). По состоянию на 31 декабря 2016г. среднесписочная численность сотрудников Банка составляла: 5 057 человек (31 декабря 2015 г.: 4 762 человека). Финансовая отчетность Банка за год, закончившийся 31 декабря 2016 г., была утверждена к выпуску Правлением Банка 16 марта 2017 [4].

Таким образом, «Русфинанс Банк», предлагая наиболее полный спектр услуг в сфере потребительского кредитования, является одним из лидеров рынка в банковском секторе.

1.2. Анализ системы управления персоналом организации

Персонал - совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп ООО «Русфинанс банк», что заняты в банке и входящих в его учетный состав. Кроме списочного состава в исследуемый период работники со статусом внешних совместителей и работающих по гражданско-правовым договорам не привлекались.

Штатный персонал является главным ресурсом банка, от качества и эффективности использования творческого потенциала которого во многом зависят результаты деятельности банка и его конкурентоспособность на рынке банковских услуг. Для оценки обеспеченности банка профессиональными кадрами проанализируем состав и структуру персонала за 2014 -2016 годы. Расчеты приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Оценка обеспечения ООО «Русфинанс банк» трудовыми ресурсами в 2014-2016 годах.

Показатели	Период анализа						Темпы роста, %		
	2014	удельный вес, %	2015	удельный вес, %	2016	удельный вес, %	в сравнении с предыдущим годом		по период анализа
							2014	2016	
Среднесписочная численность персонала	2400	100,0	2200	100,0	1900	100,0	91,7	86,4	79,2
- управленческий состав	200	8,3	200	9,1	200	10,5	100,0	100	100,0
-технико-экономический состав	1800	75	1700	77,3	1500	78,9	94,4	88,2	83,3
-обслуживающий состав	400	16,7	300	13,6	200	10,5	75,2	66,7	50,0

Анализируя табл. 1 отметим, что за 2014-2016 годы среднесписочная численность персонала банка уменьшилась с 2400 человек в 2014 г. до 1900 человек в 2016 году, или на 500 работников. Темпы сокращения численности работников составили в сравнении с предыдущими годами в 2015 году 91,7%, в 2016 году 86,4%, а за период анализа 79,2%. Сокращение среднесписочной численности персонала происходило за счет уменьшения технико-экономического и обслуживающего состава, одновременно численность руководящего состава не менялась.

Следует сказать, что в исследуемом периоде кадровый потенциал банка использовался в полной мере. Так, в анализируемый период штатное расписание был утвержден с численностью 2400 работников в 2014 году, 2200 работников в 2015 году и 1900 работников в 2016 году, что равнялось среднестатистической численности персонала.

Следовательно, использование трудового потенциала было на уровне 100,0% по сравнению с максимальными возможностями банка, что существенно влияло на повышение эффективности использования всего персонала банка. Изучение динамики изменений в среднеучетной численности персонала показало, что за период анализа неизменные темпы роста имел только показатель роста управленческого состава 100,0%. Остальные показатели имели отрицательную динамику: сокращение технико-экономического состава составило 16,7%, обслуживающего - 50,0%.

Таким образом, предварительный анализ изменений в численности персонала показал существенные сдвиги в кадровом менеджменте, что было связано, по моему мнению, в первую очередь, с последствиями глобального финансово-экономического кризиса и его негативным влиянием на банковский сектор национальной экономики России. В этих условиях топ-менеджмент ООО «Русфинанс банк» решал достижения стратегических задач развития разными путями, в том числе за счет сокращения расходов на содержание персонала в своих территориальных филиалах и отделениях. Одновременно о намерениях руководства

ООО «Русфинанс банк» по улучшению количественных и качественных показателей предоставления банковских услуг при одновременном, экономически обоснованном уменьшении технико-экономического персонала, привели к повышению интенсивности труда персонала, но повышение оплаты труда при этом не происходило.

Поэтому руководству банка следует пересмотреть концепцию привлечения к работе квалифицированных работников (менеджеров, экономистов), в том числе с возможностью дополнительного материального стимулирования их труда.

Для углубления анализа движения персонала рассмотрим структурные сдвиги, которые произошли в кадровом составе. За период анализа удельный вес руководящего состава существенно повысился с 8,3% в 2014 году, 9,1% в 2015 году до 10,5% в 2016 году, что было следствием сокращения штатной численности работников, но учитывая сложность и напряженность плановых заданий банка, укрепления руководящего звена следует считать целесообразным шагом руководства банка. Одновременно прослеживалась положительная тенденция к увеличению удельного веса технико-экономического состава с 75,0% в 2014 году, 77,3% в 2015 году до 78,9% в 2016 году, что позволяло решать основные производственные задачи - предоставление банковских услуг широкому кругу клиентов. За период анализа уменьшилась доля обслуживающего персонала с 16,7% в 2014 году, 13,6% в 2015 году до 10,5% в 2016 году, при этом численность этого состава работников снизилась на 200 человек. То есть нагрузка на каждого работника и интенсивность их труда существенно повысились, одновременно повышалась заработная плата этой категории работников, однако с темпами роста, что не превышали темпы роста законодательно установленной минимальной заработной платы, что косвенно свидетельствовало о жесткой экономии фонда оплаты труда.

Проанализируем состав и структуру персонала в разрезе профессионально-квалификационных характеристик. Состав и структура персонала по соответствующим категориям представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Состав и структура персонала ООО «Русфинанс банк» по категориям в 2014-2016 годах

Показатели	Период анализа						Темпы роста, %		
	2014	удельный вес, %	2015	удельный вес, %	2016	удельный вес, %	в сравнении с предыдущим годом		по период анализа
							2014	2016	
Среднесписочная численность персонала	2400	100,0	2200	100,0	1900	100,0	91,7	86,4	79,2
Руководители	200	8,3	200	9,1	200	10,5	100,0	100,0	100,0
Специалисты	1800	75	1700	77,3	1500	78,9	94,4	88,2	83,3
Работники	400	16,7	300	13,6	200	10,5	75,2	66,7	50,0

Из данных таблицы 2 видно, что в исследуемом периоде состав категорий персонала не изменился, т.е. не было потребности в реформировании. За период анализа претерпела изменения в сторону сокращения масштабов деятельности структура среднесписочной численности персонала банка.

Во-первых, в 2016 году в сравнении с 2014 годом увеличилась доля руководителей на 2,2% в общей численности работников, что усилило влияние на оздоровление финансово-экономического состояния банка и отразилось на результативности работы.

Во-вторых, увеличилась доля специалистов на 3,9%, что было связано с постоянством кадров данной категории работников на фоне уменьшения долей других категорий. То есть для руководства банка осуществление

кадровой работы были приоритетными направлениями в обеспечении высокопрофессиональными кадрами.

В-третьих, в банке произошел значительный отток финансовых менеджеров, доля которых сократилась на 11,2%, а темпы сокращения составили 53,8%, что свидетельствовало о просчете в кадровом менеджменте. Следовательно, руководству банка необходимо принимать срочные меры по исправлению сложной ситуации с набором кадров. Одним из направлений может быть расширение горизонта банковских продуктов в нетрадиционном, востребованном рыночным спросом, направлении предоставления услуг.

В-четвертых, структура экономико-технического персонала не претерпела изменений, хотя в 2016 году по сравнению с 2014 годом темпы сокращения составили 11,8%.

В-пятых, уменьшилась доля рабочих на 6,2% при одновременном сокращении состава на 200 человек, темпы сокращения составили 50,0%, что свидетельствовало об относительном уменьшении непроизводительных расходов банка, ведь считающийся приемлемым постоянное сокращение расходов на обеспечение основной деятельности банка.

Таким образом, в исследуемом периоде мероприятия кадрового менеджмента банка были направлены на обеспечение непрерывности предоставления банковских услуг, выполнение программы деятельности, адаптации к структурным сдвигам в кадрах и безопасности жизнедеятельности банка.

С целью углубленного исследования влияния мероприятий кадрового менеджмента на эффективность деятельности банка рассмотрим динамику изменений других структурных элементов персонала банка, а именно по полу работников и возрасту. В таблице 3 приведена динамика изменения численности персонала ООО «Русфинанс банк».

Таблица 3 - Состав работников ООО «Русфинанс банк» в 2014-2016 гг.,
человек

Показатели	Период анализа						Темпы роста, %		
	2014	удельный вес, %	2015	удельный вес, %	2016	удельный вес, %	в сравнении с предыдущим годом		по период анализа
							2014	2016	
Среднесписочная численность персонала	240 0	100,0	220 0	100,0	1900	100,0	91,7	86,4	79,2
женщин	160 0	66,7	1100	50,0	800	42,1	68,8	72,7	50,0
мужчин	800	33,3	1100	50,0	1100	57,9	137, 5	100	137,5

Из данных таблицы видно, что в исследуемом периоде происходил процесс вытеснения доли работников-женщин работниками-мужчинами. Так за период анализа темпы сокращения численности членов трудового коллектива - женщин составили 50,0%, то есть женский персонал сократился пополам, а темпы прироста численности членов трудового коллектива – мужчин составили 37,5%, то есть мужской персонал вырос на 300 человек, к тому же соотношение женщины/мужчины изменилось в пользу мужчин. В абсолютных величинах сокращение численности работников-женщин составило 8 человек, а работников-мужчин 300 человек.

Негативный, по своей сущностной природой, процесс вытеснения с рабочих мест женщин мужчинами связан, по нашему мнению, как с внешними, так и внутренними факторами влияния на среду банка.

К внешним факторам следует отнести ухудшение для женщин конъюнктуры на рынке труда, когда в результате спада в экономике страны в 2014-2015 годах высвобожденные работники-мужчины становятся более конкурентоспособными, чем женщины, в сферах деятельности, так сказать, женских специальностей (бухгалтер, кассир, экономист). К внутренним факторам - срабатывания психологического стереотипа у руководства банка большей полезности от привлечения к работе менеджеров-мужчин, чем женщин, на который косвенно наслаиваются рассуждения финансового выигрыша от экономии на выплатах в случае временной нетрудоспособности работника и неравномерного распределения рабочего

времени, ведь статистика труда упрямо утверждает, что больничные - это сфера работников-женщин.

Уместно будет сказать, что ухудшение динамики изменений численности персонала в разрезе статьи человека, которые происходили в 2015-2016 годах, нуждались в корректировке кадровой политики руководством банка, более тесного сотрудничества с территориальным центром занятости населения, привлечения к поиску новых кадров сотрудников банка.

Таким образом, динамика изменений численности сотрудников банка показала устойчивую тенденцию усиления в жизнедеятельности банка роли работников-мужчин и ослабление роли работников-женщин. Учитывая специфику психологии пользователей услуг, которая выражается в склонности воспринимать с большим вниманием информацию работников-мужчин, по моему мнению, стратегия кадрового менеджмента «Русфинанс банк» на привлечение большего количества работников-мужчин оправдана и в перспективе обеспечит повышение эффективности деятельности банка.

Следовательно, в исследуемом периоде среднесписочная численность персонала банка равнялась в 2014 году 1600 женщин и 800 мужчин, в 2015 году 1100 женщин и 1100 мужчин, в 2016 году 800 женщин и 1100 мужчин. Учетное количество штатных работников ООО «Русфинанс банк» по состоянию на 01.01.2016 года составляла 1900 работающих, из них 800 женщин. Среднесписочная численность персонала в течение 2014-2016 гг. уменьшилось на 500 человек или 20,8%.

Таблица 4 - Динамика изменений половозрастной структуры персонала ООО «Русфинанс банк» в 2014-2016 гг.

Показатели	Период анализа						Темпы роста, %		
	2014	удельный вес, %	2015	удельный вес, %	2016	удельный вес, %	в сравнении с предыдущим годом		по период анализа
							2014	2016	
Среднесписочная численность	2400	100	2200	100	1900	100	91,7	86,4	79,2

персонала, с него:									
мужчины и женщины до 27 лет	1300	54,2	1300	59,1	1000	52,6	100,0	76,9	76,9
мужчины и женщины 28-34 лет	400	16,7	400	18,2	500	26,3	100,0	125,0	125,0
мужчины и женщины 35-45 лет	200	8,3	200	9,1	200	10,5	100,0	100,0	100,0
мужчины 46-54 и женщины 46-49 лет	300	12,5	200	9,1	100	5,3	66,7	50,0	33,3
мужчины 55-59 и женщины 50-54 лет	20	8,3	100	4,5	100	5,3	50,0	100,0	50,0
Мужчины старше 60 и женщины старше 55 лет	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Динамика изменений в 2014-2016 годах удельного веса в структуре персонала по полу состоялись на пользу увеличения на 4,9% удельного веса мужского пола, в то время как удельный вес работников женского пола соответственно уменьшилась. Наиболее значимые изменения наблюдались в 2015 году, в котором доля женщин уменьшилась на 2,7% и соответственно увеличилась доля мужчин.

Динамика изменений половозрастной структуры персонала банка приведена в таблице 4, из которой видно, что в исследуемый период качество половозрастной структуры персонала банка несколько улучшилась, хотя в сравнении с отраслевыми показателями была высокой.

Самые высокие темпы сокращения показателя наблюдались у группы работников в возрасте мужчины и женщины 46-54, 46-49 г. 66,7%, также высокие темпы сокращения были в группах в возрасте мужчины и женщины 55-59, 50-54 гг. 50,0%, умеренные темпы сокращения были в группе мужчины и женщины до 27 г. 23,1%. Не было изменений в количества работающих группы в возрасте мужчины и женщины 35-45 гг. Темпы прироста показателя

по группе в возрасте мужчины и женщины 28-34 лет – 25,0%.

Итак, в банке доминировали работники младших возрастных групп, их доля в общей численности составляла в 2014 году 70,8%, в 2015 году 77,3%, в 2016 году 78,9%, то есть их удельный вес за период анализа возрос, что свидетельствовало о структурных сдвигах в кадровом менеджменте, которые способствовали повышению эффективности деятельности банка.

Анализ изменений в возрастных группах персонала позволяет сделать вывод осуществленные изменения в кадровом менеджменте банка - в исследуемом периоде прослеживалась стратегия на привлечение наиболее квалифицированной группы специалистов младших возрастов как среди работников-женщин, так и работников-мужчин, что обеспечивало повышение производительности труда персонала.

Итак, сложная экономическая ситуация в стране побудила ООО «Русфинанс банк» искать пути экономии ресурсов на всех уровнях производства банковского продукта.

В исследуемый период уменьшения среднесписочной численности персонала ООО «Русфинанс банк» произошло за счет уменьшения кредитных экспертов на 300 человек, финансовых менеджеров на 100 человек, рабочих на 100 человек, всего на 500 человек. Таким образом, процессы, происходившие в кадровом менеджменте банка, имели разную векторную направленность. С одной стороны, оптимизацией численности работников достигалось уменьшение расходов, способствовало повышению эффективности деятельности банка, с другой стороны структурных сдвигов в кадрах в пользу увеличения доли менеджеров-экономистов не соответствовало общей банковской тенденции сокращения объемов предоставления основных банковских услуг, что снижало эффективность деятельности.

По нашему мнению, стратегическое направление руководства банка или его владельцев, на жесткое сокращение расходов деятельности,

сдерживание роста заработной платы, «привязка» этого роста до темпов роста минимальной заработной платы не обеспечили запланированного в стратегии развития повышение эффективности деятельности банка.

Следовательно, в периоды стабильности и постепенного развития экономики страны работники-мужчины разных профессий предпочитают выбирать независимые от государства источники получения доходов, работая в частных структурах или выбирая самостоятельный путь труда. Их рабочие места, которые высвобождаются, замещаются работниками-женщинами, психология которых предпочитает выбирать надежные, хоть и меньшие по отдаче, источники доходов. Противоположная тенденция наблюдается в периоды нестабильности в экономике и финансового кризиса, как это было в конце 2014 и в 2015 годах. Из причин приведенных выше в эти периоды увеличивалась доля работников-мужчин в противовес уменьшению доли работников-женщин, в том числе по вновь открытым вакансиям. Рассмотрим половозрастную структуру кадрового персонала банка.

Учитывая существенное влияние уровня использования трудовых ресурсов на эффективность и производительность труда, рассмотрим движение персонала банка в 2016 году, связанным с набором новых и увольнением бывших работников, а также с перемещениями внутри трудового коллектива (таблица приложения 2).

За каждой категорией работников банка рассчитаем необходимую и избыточную текучесть кадров, воспользовавшись формулами (1-2):

$$Вп = Вп1 + Вп2, \quad (1)$$

где Вп - необходимая текучесть;

Вп1 - выбыло в связи с переходом в другие организации;

Вп2 - выбыло в связи с призывом в армию, переходом на обучение, выходом на пенсию.

$$Ba = Ba1 + Ba2 + Ba3, \quad (2)$$

где Ba - избыточная текучесть;

Ba1 - выбыло по собственному желанию;

Ba2 - уволен за недостатки, кражи;

Ba3 - уволены за нарушение дисциплины и правил торговли.

В 2016 году движение персонала банка характеризовалось следующими показателями.

В связи с переводом на другую работу выбыло 3 работника, в том числе две женщины, в связи с призывом в армию 1 работник. Следовательно, необходимая текучесть кадров составила четыре работника.

В 2016 году основной отток кадров из банка произошел за счет освобождения работников по собственному желанию - четыре лица, в связи с переводом на другую работу - три лица.

Коэффициент текучести работников рассчитываем по формуле (3):

$$Kp = Ba / Чр, \quad (3)$$

где Ba - избыточная текучесть;

Чр - общая численность работающих.

В 2016 году по категориям списочного состава коэффициент текучести работников равен:

а) мужчины $Kp = 200/1100 = 0,18$, женщины $Kp = 300/800 = 0,38$

Следовательно, работники-женщины более склонны к смене места работы, чем мужчины.

б) по уровню образования с полным высшим образованием $Kp = 300/900 = 0,33$;

с базовым высшим образованием $Kp = 100/500 = 0,20$

с полным общим средним образованием $Kp = 100/400 = 0,25$

Итак, наиболее склонны к смене места работы работники с полной высшим образованием.

в) материально ответственные лица $K_p = 300/1700 = 0,18$

Коэффициент текучести для материально ответственных лиц превышало общий уровень по предприятию, что указывает на более высокую склонность к изменению места работы.

$$K_t = P_r / V_{ur}, \quad (4)$$

где P_r - число принятых работников;

V_{ur} - общее количество уволенных работников.

В 2016 году по категориям списочного состава коэффициент закрепления кадров равен:

а) мужчины: $K_z = 400/400 = 1,0$, женщины $K_z = 200/500 = 0,40$.

Следовательно, уровень закрепления работников-мужчин в банке существенно выше, чем у работников-женщин.

б) по уровню образования:

с полным высшим образованием $K_t = 400/600 = 0,67$;

с базовым высшим образованием $K_t = 100/100 = 1,0$

с начальным высшим образованием $K_t = 0/100 = 0,00$;

с полной средним образованием $K_t = 100/100 = 1,0$

Итак, больше всего трудовой коллектив банка пополнился работниками с полным высшим образованием.

в) материально ответственные лица $K_t = 500/700 = 0,71$

Коэффициент закрепления кадров для материально ответственных лиц был приближенным до общего уровню по банку, что указывает на активное перераспределение обязанностей между работниками.

г) по квалификационному составу

Уровень закрепления категорий работников по специальности был выше для категории рабочих, чем специалистов.

В 2016 году общий коэффициент закрепления кадров работников равнялся 0,67, что свидетельствовало о просчетах в кадровом менеджменте и развитие негативной тенденции ускорения текучести кадров в банке. Больше уровень текучести наблюдался среди работников-женщин, чем среди работников-мужчин, о чем свидетельствовали коэффициенты текучести 0,38 и 0,18 и закрепления кадров 1,00 и 0,40 соответственно. Можно утверждать, что кадровый менеджмент осуществлялся так, чтобы на вакантные штатные должности своевременно принимались новые работники или осуществлялись внутренние перемещения персонала банка, можно считать положительным показателем.

Таким образом, результаты анализа текучести и закрепления кадров банка показали наличие как позитивных, так и негативных сдвигов в кадровом менеджменте, что свидетельствовало о сложности управления кадровой политикой и наличие определенных трудностей в подборе высококвалифицированных специалистов, способных при минимуме затрат на обучение и получение опыта работы по направлениям ответственности способствовать повышению эффективности банковской деятельности.

Таким образом, применяя обновленную кадровую политику, руководство банка уменьшало влияние негативных факторов, которые возникали при «старении» трудового коллектива, а именно, снижение способности к освоению новых продуктовых линеек банка и применение новых технологий в расчетно-кассовом обслуживании клиентов, снижение эффективности труда, потому что с возрастом величина заработной платы увеличивается, а производительность труда уменьшается. Изменения по период анализа в удельном весе групп персонала по половозрастной структуре подтверждают сделанные выводы относительно изменений в кадровом менеджменте банка.

А именно, за период анализа существенно увеличилась доля групп мужчины и женщины 28-34 лет – на 9,6%, то есть молодежи, также на 2,2% увеличилась доля группы мужчины и женщины 35-45 лет, то есть

опытных кадров, другие возрастные группы понесли потери - больше всего снизилась доля в группе мужчины 46-54 и женщины 46-49 лет – на 7,2%. В некоторой мере развития позитивных тенденций способствовало запланированное на 2016 год проведение в стране пенсионной реформы, когда работники старшего поколения начали изыскивать возможности вне очередного выхода на пенсию.

В целях получения более качественной информации о кадровой политике ООО «Русфинанс банк» и ее влиянии на эффективность работы всей организации, следует произвести качественную оценку персонала банка.

С целью изучения закрепления персонала на работе в банке, осуществим распределение персонала по стажу работы. Распределение осуществлялось по законодательно установленной надбавке за выслугу лет, и результаты распределения представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Распределение персонала по стажу работы в ООО
«Русфинанс банк» в 2014-2016 годах

Показатели	Период анализа						Темпы роста, %		
	2016	удельный вес, %	2015	удельный вес, %	2016	удельный вес, %	в сравнении с предыдущим годом		по период анализа
							2015	2016	
Всего, человек в том числе	240 0	100,0	220 0	100,0	1900	100,0	91,7	86,4	79,2
от 1 года	800	33,3	700	31,8	600	31,6	87,5	85,7	75,0
от 1 до 3 год	200	8,3	200	9,1	200	10,5	100, 0	100,0	100,0
от 3 до 5 год	500	20,8	400	18,2	300	15,8	80,0	75,0	60,0
от 5 до 10 год	200	8,3	300	13,6	400	21,1	150, 0	133,3	200,0
от 10 до 15 год	300	12,5	300	13,6	100	5,3	100, 0	33,3	33,3
от 15 до 25 год	400	16,7	300	13,6	300	15,8	75,0	100,0	75,0
более 25 год	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-

По данным таблицы видно, что в исследуемом периоде тенденция к росту показателя наблюдалась по персоналу со стажем работы от 5 до 10 лет, за период анализа темпы роста составили 200,0%, постоянными были темпы роста персонала со стажем работы от 1 до 3 лет - 100,0%, в других группах работников наблюдались темпы сокращения показателя, в основном за счет сокращения штатной численности работников. Наибольшие темпы сокращения были по группе работников со стажем от 10 до 15 лет - 66,7%, что означало потерю для банка высокопрофессиональных кадров независимо от того, по каким причинам это произошло. Также в банке вообще отсутствовали работники со стажем работы более 25 лет.

Кроме того, структура персонала по стажу работы претерпела изменения в сторону значительных колебаний величины частиц персонала с разным стажем работы. При этом, происходили процессы противоположной направленности: увеличение удельного веса работников с небольшим до 1 года и средним от 1 года до 10 лет стажем работы и уменьшение удельного веса работников с большим опытом работы, что было обусловлено уменьшением штатных должностей и принятием на работу молодых специалистов, а также выходом на пенсию работников пенсионного возраста и увольнением работников свыше 60-летнего возраста. Следовательно, специфика коммерческой деятельности банка обусловила высокий уровень работающих работников со стажем работы более 5 лет, что было связано с высоким коэффициентом закрепления кадров по банку и довольно низким уровнем текучести кадров.

Наибольшую группу по уровню образования составляли работники банка с полным высшим образованием, наименьшую - с начальным высшим образованием, поэтому достигнутый в банка уровень образования работников показал способность трудового коллектива качественно и в полном объеме выполнять программу деятельности и отдельные задачи повышенной сложности.

Учитывая существенное влияние уровня использования трудовых ресурсов на эффективность и производительность труда, рассмотрим движение персонала банка в 2016 году, связанное с набором новых и увольнением бывших работников, а также с перемещениями внутри трудового коллектива

Таким образом, мы видим, что кадровый потенциал банка использовался в полной мере, так как трудовой потенциал был задействован на уровне 100,0% по сравнению с максимальными возможностями банка, что существенно влияло на повышение эффективности использования всего персонала банка.

1.3. Анализ системы внутрифирменного обучения персонала

Внутрифирменное профессиональное обучение персонала - процесс постоянного совершенствования знаний и компетентности, навыков и умений работников, их созидательной деятельности.

Понятие внутрифирменное обучение имеет отличие от понятия обучение. Рассмотрим понятие внутрифирменного обучения с позиции некоторых авторов.

Как считает Потемкин В.К., внутрифирменное обучение — это процесс, организованный и инициированный компанией, направленный на стимулирование повышения профессионального уровня ее работников, с целью увеличения их вклада в достижение максимальной эффективности деятельности компании [49, С. 315].

По мнению Авдеева В.В., внутрифирменное обучение — это процесс интеграции, развития индивидуальных знаний, умений и навыков работников, повышения уровня их квалификации, направленный на развитие качества рабочей силы и обеспечение ее конкурентоспособности [1, С. 519].

По утверждению Дементьевой А.Г., внутрифирменное обучение — это систематическое развитие знаний, навыков и подходов к профессиональной деятельности, необходимых работнику организации для обеспечения должного уровня выполнения его служебных обязанностей и решения проблем, возникающих в процессе его профессиональной деятельности [14, С. 96].

По мнению такого автора, как Куприянчук Е.В., внутрифирменное обучение представляет собой процесс, организованный и инициированный организацией, направленный на стимулирование повышения профессионального уровня ее работников, с целью увеличения их вклада в достижение максимальной эффективности деятельности организации [31, С. 185].

Таким образом, внутрифирменное обучение способствует повышению уровня знаний и компетенций сотрудников на благо предприятия, которое и организует такое обучение.

Наиболее используемыми методами обучения персонала в «Русфинанс банке» являются: тренинги, семинары, лекции, дистанционное обучение, наставничество, видеокурсы, практические стажировки.

Приоритетными методами обучения в системе повышения квалификации руководящих кадров являются интерактивные методы, где главное внимание уделяется практической отработке передаваемых знаний, умений и навыков.

Практика показывает, что постепенно число лекции уменьшается, а дистанционное обучение, наоборот, набирает обороты, особенно сильно эта тенденция проявила себя во время финансового кризиса 2008 - 2009 гг., когда многие банки перешли на дистанционное обучение с целью оптимизации расходов на обучение персонала.

Основными формами обучения в «Русфинанс банке» являются:

1. Внутренние семинары:

- информационно-консультационные. Они направлены на передачу сотрудникам информации, необходимой для выполнения задач бизнеса и непосредственных должностных обязанностей, например, посвящены таким темам, как: «Актуальные вопросы клиентского обслуживания», «Кредитные операции банка», «Актуальные вопросы и практика проведения расчетов в форме аккредитивов в рублях на территории РФ», «Актуальные вопросы работы с персоналом» и др.;

- практические. Направлены на отработку практических знаний и функциональных навыков, например, навыков пользования новыми операционными системами («Инфобанк», «Заполнение данных клиента в программном обеспечении» и др.);

- проблемно-проектные. Направлены на решение конкретных бизнес - задач под руководством внутреннего или внешнего эксперта, например, по темам: «Стимулирование труда сотрудников», «Осуществление международных расчетов в форме импортного аккредитива» и др.

2. Внутренние стажировки, направленные на практическое освоение профессиональных технологий под руководством опытных сотрудников, например «Технология проведения бизнес-тренинга по теме «Эффективные продажи» и др.

3. Внутренние тренинги, направленные на формирование навыков деловой эффективности в работе с клиентами и управленческих навыков: «Управление продажами», «Управление сервисом», «Эффективные продажи» и др.

4. Дистанционное обучение. Оно, как правило, рассматривается в банке в качестве самостоятельного вида обучения, хотя его использование возможно лишь в форме дополнительной формы обучения, в результате которой должно происходить либо закрепление пройденного материала (например, после тренинга), либо подготовка к последующему обучению (изучение информации, необходимой для будущего тренинга). Дистанционное обучение в свою очередь подразделяется на:

- электронные курсы, которые обеспечивают передачу и контроль усвоения информации и используются в основном для функциональной подготовки персонала. Как правило, к ним относятся программы по адаптации сотрудников, различных направлений деятельности, вводный инструктаж по ПОД/ФТ (противодействие легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма) и др.;

- видеосеминары, которые направлены на конкретизацию и контроль усвоения информации, полученной при прохождении электронных курсов и самостоятельной подготовки, повышая эффективность данных форм обучения за счет активного вовлечения участников в учебный процесс и получения от них обратной связи по обсуждаемым вопросам в режиме реального времени.

5. Внешние семинары (в России и за рубежом), направленные на получение информации, необходимой отдельным специалистам по направлениям их деятельности в интересах банка, с целью решения конкретных задач или активного представительства в определенной профессиональной сфере, в качестве примера можно назвать обучение по таким темам, как: «Обучение Business Object», «Стратегическое видение бизнеса», «Управление проектами», «Управление изменениями» и др.;

6. Сертификационные программы, направленные на получение права ведения профессиональной деятельности в интересах банка, установленного в законодательном порядке или в соответствии с внутренними нормативными документами: «Специалист финансового рынка», «Оценочная деятельность», специализированные курсы для кассиров и др.

7. Самостоятельная подготовка, направленная на освоение новых знаний и навыков по направлениям деятельности сотрудников, постоянное повышение профессиональной квалификации в целях соответствия требованиям к занимаемой должности и профессионального развития.

8. Наставничество является основным методом обучения вновь принятого работника. После того как нового сотрудника приняли на

вакантную должность, к нему закрепляется куратор, целями кураторства являются упорядочивание процесса развития профессиональных компетенций, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника задачи по занимаемой должности; адаптация к корпоративной культуре банка, формирование лояльности к бренду и имиджу банка. В задачи куратора входят: знакомство нового сотрудника с банком, историей его развития, структурой, корпоративной культурой, принятыми нормами и правилами поведения в организации; осуществление теоретической подготовки сотрудника в соответствии с планом подготовки специалистов. Куратор осуществляет практическую подготовку сотрудника к работе в специализированном программном обеспечении.

В «Русфинанс банке» используются различные виды организации процесса обучения. Их можно классифицировать по различным основаниям, а именно[12]:

- первичное обучение сотрудников, принятых на работу;
- ежегодное обучение по актуальным вопросам профессиональной деятельности;
- периодическое обучение (в соответствии с потребностями, но не реже установленной для каждой категории сотрудников периодичности) по специальным программам профессионального обучения для поддержания квалификации на уровне, достаточном для эффективного выполнения должностных обязанностей;
- обучение специалистов, обязанных проходить подготовку или переподготовку в связи с требованиями банковских нормативов, предъявляемыми государством;
- обучение сотрудников, готовящихся к должностным перемещениям при назначении на более высокую должность или на должность иного профиля;

- обучение работников с начальным или более высоким уровнем квалификации вторым (смежным) профессиям, необходимых для банковской сферы.

По месту проведения выделяют внутреннее и внешнее обучение банковских служащих[35].

Внутреннее обучение проводится на территории организации, внешнее – с выездом в специальную организацию, занимающуюся обучением персонала. Сотрудники филиалов «Русфинанс банка» выезжают в специализированный учебный центр в г. Екатеринбург. Каждый из этих двух видов обучения имеет свои преимущества и недостатки, которые представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Преимущества и недостатки внутреннего и внешнего обучения в «Русфинанс банке»

Внутренне обучение		Внешнее обучение	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
Организация обучения без длительного отрыва от производства	Необходимость создания собственной учебно-материальной базы, требующей ее постоянного обновления	Смена обстановки для сотрудников банка	Более длительный отрыв от производства, что сказывается на прибыли банка
Снижение затрат на аренду учебного центра	Обмен опытом и информацией с работниками только своего подразделения	Возможность обучения большого числа сотрудников	Незнание сторонним преподавателем корпоративной культуры

Продолжение таблицы 6

Внутренне обучение		Внешнее обучение	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
Более продуктивный контроль за процессом и результатами обучения	Участники обучения могут неохотно обсуждать некоторые вопросы в среде коллег или в присутствии руководителя	Активизация внутрифирменной кооперации за счет обмена опытом между коллегами	Трудности в коррекции программы под специфику банковской сферы
Постоянство и стабильность в обучении	Дополнительная нагрузка на руководителей и специалистов, участвующих в процессе обучения в качестве	Отсутствие психологического дискомфорта	Высокие затраты

	преподавателей		
--	----------------	--	--

Выбор внутреннего обучения позволит организовать процесс обучения без отрыва от работы или таким образом, чтобы время, на которое работники оказались оторванными, было минимальным; еще одно преимущество внутреннего обучения – это то, что организации не приходится платить за здание учебного центра [35]. Данный вид обучения практически не применяется в «Русфинанс банке», исключение составляет ознакомление с изменениями в законодательных актах, непосредственно самими сотрудниками, а результаты ознакомления не контролируются вышестоящим руководством банка.

Выбор внешнего обучения же, наоборот, отрывает персонал от работы, но это можно рассмотреть и с положительной стороны. Смена обстановки и вида деятельности (с выполнения прямых обязанностей на обучение) может послужить отдыхом для работников организации. Данный вид обучения также проводится не регулярно, что сказывается на компетентности сотрудников.

В таблице 7 представлен анализ проведенного внутрифирменного обучения в «Русфинанс банке» в период с 2014 по 2016 гг.

Таблица 7 - Анализ проведенного внутрифирменного обучения в «Русфинанс банке» в период с 2014 по 2016 гг.

Показатель	2014 год	Удельный вес, %	2015 год	Удельный вес, %	2016 год	Удельный вес, %
Количество сотрудников, прошедших внутренне обучение	320	13,3	190	8,6	185	9,7
Количество сотрудников, прошедших внешнее обучение	80	3,4	95	4,4	60	3,2
Количество сотрудников не прошедших обучение	2000	83,3	1915	87	1655	87,1
Итого	2400	100	2200	100	1900	100

Количество проведенного внутреннего обучения	2	28,6	3	42,8	2	28,6
Количество проведенного внешнего обучения	4	57,1	2	28,6	2	28,6
Не проведено запланированного обучения, по каким-либо причинам	1	14,3	2	28,6	3	42,8
Запланировано	7	100	7	100	7	100

По данным таблицы видно, что план по выполнению внутрифирменного обучения не выполнялся, с каждым годом удельный вес не проведенного обучения только увеличивается, что говорит о плохой системности и контроле.

Программы повышения квалификации составляются для сотрудников различных уровней иерархии[42]:

- рядовых сотрудников организации;
- руководителей среднего звена;
- руководителей высшего звена.

Цель:

- увлечение продаж кредитных продуктов или услуг за счет интенсивного (а не экстенсивного) пути развития организации;
- увеличение качества работы;
- повышение уровня управляющего менеджмента организации.

Программы повышения квалификации составляются с учетом специфики каждого сотрудника и области его профессиональной деятельности и могут быть разработаны для[29]:

- типовых рабочих мест (например, консультанты и кредитные специалисты);
- групп сотрудников (например, отдел клиентского обслуживания в целом);
- персонально.

Программы повышения квалификации могут затрагивать следующие области: управление персоналом, time-management, team-building, управление

проектами, внешняя среда организации, управление деятельностью, системный анализ (основы системного управления организацией, анализ проблем) и так далее[45].

Программы повышения квалификации разрабатываются с учетом результатов аттестаций персонала и служат одним из инструментов реализации кадровой политики «Русфинанс банка».

Методы: курс лекций по различным дисциплинам; тренинги, семинары; индивидуальное консультирование.

Результаты: повышение эффективности работы персонала; повышение качества продукции; улучшение организационной культуры на основе более квалифицированного подхода к решению организационных проблем; повышения уровня менеджмента; стабилизации кадрового состава на основе предоставления; организацией возможности профессионального, карьерного и личного роста сотрудникам.

В «Русфинанс банке» существует планирование системы обучения персонала. Такое планирование происходит путем анализа кадровой информации.

Как правило, подготовка стратегической информации о кадрах сопутствует расчету годовых премий каждому сотруднику, где не последнее место занимают проблемы трудовой загрузки и дисциплины.

Итоговый (годовой) анализ кадровой работы банка является одновременно и базой составления координационного плана работы служб управления персоналом, на предстоящий календарный год. Этот план имеет следующие особенности:

- определяет целевые задачи кадровой работы на год;
- включает все задействованные в работе с персоналом подразделения банка и определяет общий план действий в виде конкретных мероприятий;
- утверждается Председателем правления банка.

При приеме на работу специалистов даже при условии конкурсного отбора, проведения тестирования кандидатов, организации

профессиональных собеседований при помощи опытных специалистов банка не всегда выявляются пробелы в их квалификации. Задача профессионального обучения – устранить их, приведя квалификацию сотрудника в соответствие с требованиями, предъявляемыми к его должностному положению. Сотрудник, принятый на работу какое-то время назад и в то время полностью удовлетворявший требованиям своей деятельности, сегодня также требует пополнения своих знаний (доучить иностранный язык, перейти на новую операционную компьютерную систему, изучить ряд новых документов и т. д.). Для устранения этих пробелов «Русфинанс банк» создал учебный центр.

Спектр услуг учебного центра:

- осуществление таких форм повышения квалификации как курсы, семинары, стажировки, в том числе по иностранному языку и компьютерной подготовке.
- определение (совместно с руководителями подразделений банка) необходимого объема требуемых знаний и форм текущего обучения сотрудников;
- регулярная оценка профессиональных качеств работника, уровня его квалификации, соответствия имеющихся знаний и навыков должностной инструкции;
- инструктаж по вновь вводимым банковским технологиям;
- информационное обеспечение сотрудников.

В учебном центре существует следующий порядок обучения сотрудников:

- вновь принимаемые сотрудники (кроме технического персонала) в период испытательного срока проходят 8 – 16-часовой вводный курс (с отрывом от производства) по изучению соответствующих нормативных документов, структуры банка, основных направлений и принципов работы;
- принимаемые вновь или назначаемые на новую должность руководители, а также перемещаемые в должности специалисты проходят

после назначения с отрывом от работы соответствующий 24 – 32-часовой курс обучения;

- руководители структурных подразделений банка, как правило, должны проходить обучение по одной из программ, определяемых руководством отдела (на курсах, семинарах, в институте повышения квалификации, либо стажируются в России или за рубежом);

- работники массовых профессий (консультанты, кредитные специалисты) ежегодно должны обучаться на курсах повышения квалификации;

- все работники банка должны проходить инструктаж по мере выхода новых нормативных и распорядительных документов, относящихся к их деятельности.

Остальные виды обучения сотрудников определяются руководителями подразделений на основе ежегодных планов повышения квалификации.

Для повышения эффективности системы профессионального обучения администрация банка, руководители подразделений и служба персонала проводят определенную работу по созданию максимальной заинтересованности у сотрудников к планируемому обучению. Для этого разрабатываются методы индивидуальной мотивации с использованием одного или нескольких моральных и материальных стимулов[16]:

- возможность для специалиста сохранить работу в банке, если к нему ранее предъявлялись претензии в отношении недостаточной квалификации;

- стремление специалиста получить повышение в должности или в зарплате;

- интерес сотрудника к овладению новыми знаниями и навыками с целью приобретения смежной банковской профессии;

- желание сотрудника в перспективе занять руководящую должность в банке.

В качестве системы контроля за эффективностью внутрифирменного обучения персонала используется аттестация, как одна из самых надежных и не затратных методик.

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемой его непосредственным руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов и по существу является непрерывным процессом [32].

Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период. Основное назначение плана - выработка «рецепта» для повышения эффективности работы сотрудника. Существует несколько форм таких планов, хотя наиболее распространенными (и взаимодополняющими) в настоящее время являются индивидуальный план развития и личные цели.

Индивидуальный план развития представляет собой самооценку сотрудника (применительно к занимаемой им должности), его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании. Часто индивидуальный план содержит пункт о долгосрочном профессиональном развитии сотрудника, т.е. развитии его карьеры[27].

Для проведения аттестации «Русфинанс банк» использует сегодня и индивидуальные планы развития, и личные цели. Первое дает возможность спланировать и оценить профессиональное развитие и рост работника, второе устанавливает конкретные профессиональные задачи и предоставляет инструмент оценки их выполнения.

В течение всего аттестационного периода руководитель осуществляет контроль за работой сотрудника, в том числе за выполнением индивидуального плана. Для этих целей руководитель может использовать специальную форму регистрации достижений, позволяющую более объективно аттестовать сотрудника в конце периода и лучше подготовиться к аттестационному собеседованию.

Сотрудник также оценивает свою деятельность в течение всего периода и может использовать ту же форму регистрации достижений, что и руководитель. Такая оценка необходима для внесения корректив в работу в течение аттестационного периода, разработки плана на следующий период, подготовки к аттестационному собеседованию.

Кульминацией аттестационного процесса является оценка выполнения работником своих должностных обязанностей в течение аттестационного периода.

Таким образом, в процессе анализа мы выявили, что внутрифирменное внешнее обучение в «Русфинанс банке» существует, образован специализированный учебный центр, но обучение не поставлено на систематизацию знаний, а внутренне обучении отсутствует в принципе.

Выводы по 1 главе.

Таким образом, подытоживая анализ эффективности системы управления персоналом «Русфинанс банка» в 2014-2016 годах следует отметить, что в целом в исследуемый период штатно-организационная структура банка не претерпела принципиальных изменений, однако качество отдельных показателей имела тенденцию к улучшению за счет чего достигалась необходимая эффективность кадрового менеджмента банка.

Считаем, что основным источником и определяющим фактором повышения эффективности деятельности организации являются работники - руководители, специалисты, консультанты. Производительность их труда во многом определяется методами, техникой, личным мастерством, знаниями, отношением к работе и способностью выполнять ту или иную работу.

Основными направлениями политики ООО «Русфинанс банк» в отношении персонала является: осуществление работы по подбору,

расстановке по направлениям специалистов и руководителей структурными подразделениями, а также проведение мероприятий по их обучению, переобучению (специализации) и повышению квалификации; формирование стабильно работающего трудового коллектива; организация системы учета кадров; создание кадрового резерва.

Проанализировав систему обучения и её основные этапы можно сделать вывод о том, что в банке не уделяется достаточно внимания выявлению потребности в обучении работников.

Не увязывают назначение на новую должность или повышение в должности с необходимостью прохождения работником обучения, призванного подготовить его к работе на новом месте, к решению более сложных и ответственных задач.

Систематический анализ потребности в обучении необходим для определения того, какие формы и методы обучения будут в наибольшей степени отвечать интересам организации. Этот анализ должен вытекать из стратегических задач компании и задач, стоящих перед отдельными подразделениями. Так как такая работа не проводится, то выбор программ для обучения различных категорий персонала производится достаточно не организованно и хаотично.

Также недостатком является то, что большое количество работников приходится обучать с отрывом от производства, что ведет к снижению продаж. При обучении вне предприятия основной упор делается на теорию, а не на практику и не учитывается специфика города или направления.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «РУСФИНАНС БАНК»

2.1. Разработка управленческих мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала ООО «Русфинанс банк»

Совершенствование системы корпоративного обучения может способствовать адаптации персонала банка к меняющимся условиям и

позволит обеспечить стратегическое конкурентное преимущество финансовой организации на долгие годы.

На основе анализа в первой части работы было выявлено, что причиной основных проблем организации ООО «Русфинанс Банк» является отсутствие внутреннего обучения и хаотичность внешнего обучения.

Для решения проблем мы предлагаем совершенствование системы внутрифирменного обучения - это инструмент реализации стратегии банка.

Цель внутрифирменного обучения - обеспечение системных знаний и навыков персонала, необходимых для достижения эффективных результатов и качественных показателей деятельности банка.

Задачи внутрифирменного обучения:

- системная подготовка всех целевых групп персонала банка;
- обеспечение необходимого уровня управленческих знаний и навыков;
- подготовка кадрового резерва;
- адаптация новых специалистов;
- формирование корпоративных стандартов ведения дела, в том числе стандартов качественного обслуживания клиентов.

Мероприятия представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Мероприятия, необходимые для совершенствования системы внутрифирменного обучения

Выявленные проблемы	Мероприятия для решения выявленных проблем	Сроки	Ответственное лицо за внедрение мероприятий	Финансовые затраты, руб.
Отсутствие внутреннего	Разработка программы внутреннего обучения на год, на квартал, на месяц (структура программы: изменение в законах, изменение в банковской сфере, промежуточная аттестация)	1 месяц	Менеджер по персоналу	Затраты отсутствуют,
	Поиск и выявление кандидатов среди руководящего персонала кандидатов на ведение внутреннего обучения	1-2 месяца	Менеджер по персоналу	Затраты отсутствуют

	Составление персональных программ обучения для каждого сотрудника, на основе квалификационных данных	1-2 месяца	Руководитель-наставник и менеджер по персоналу	Затраты отсутствуют
	Проведение внутреннего обучения с последующей аттестацией	1 раз в квартал / 4 раза в год	Руководитель-наставник	Затраты отсутствуют
	Разработка портала с обучением онлайн	6 месяцев	IT-менеджер	Доплата к заработной плате 5000 ежемесячно / в год = $5\,000 * 12 = 60\,000$
Характерность внешнего обучения	Разработка требований к программе внешнего обучения на год, на квартал, на месяц для групп не более 10 человек с занятиями не более 30 часов	1 месяц	Менеджер по персоналу	Затраты отсутствуют
	Поиск соответствующего тренера в своем учебном центре	1 месяц	Менеджер по персоналу	Затраты отсутствуют
	Выборка сотрудников для внешнего обучения, на основе квалификационных данных, исходя из разработанных требований к программе	1 месяц	Менеджер по персоналу	Затраты отсутствуют
	Разработка программы для тренингов и обучения	1 раз в 4 месяца / 3 раза в год	Тренер	35 000 за 30 часов обучения (не более 10 человек) / в год = $35\,000 * 3 = 105\,000$
	Проведение внутреннего обучения с последующей аттестацией	1 раз в 4 месяца / 3 раза в год	Тренер	

Таким образом, основные действия для внедрения мероприятий – это систематичность и регулярность обучения. Затраты в год составят 105 000 руб., что немного по сравнению с экономическим и социальным эффектами, которые мы также рассчитаем.

В таблице 9 представлена диаграмма Ганта, которая показывает, временные промежутки выполнения мероприятий.

Таблица 9 – Диаграмма Ганта мероприятий внутрифирменного обучения в «Русфинанс банке» в 2018 году

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Разработка программы внутреннего обучения на год, на квартал, на месяц												

тствие внутреннего обучения	(структура программы: изменение в законах, изменение в банковской сфере, промежуточная аттестация)												
	Поиск и выявление кандидатов среди руководящего персонала кандидатов на ведение внутреннего обучения												
	Составление персональных программ обучения для каждого сотрудника, на основе квалификационных данных												
	Проведение внутреннего обучения с последующей аттестацией												
	Разработка портала с обучением онлайн												
Характеристика внешнего обучения	Разработка требований к программе внешнего обучения на год, на квартал, на месяц для групп не более 10 человек с занятиями не более 30 часов												
	Поиск соответствующего тренера в своем учебном центре												
	Выборка сотрудников для внешнего обучения, на основе квалификационных данных, исходя из разработанных требований к программе												
	Разработка программы для тренингов и обучения												
	Проведение внутреннего обучения с последующей аттестацией												

В соответствии с таблицей, планируется проводить обучение внутреннее четыре раза в год на базе самого предприятия, а внешнее три раза в год с выездом в учебный центр банка.

Труд банковского служащего как специфический вид труд имеет существенные особенности, которые оказывают значительное влияние на систему корпоративного обучения банковского персонала. Для обеспечения успешного совершенствования внутрифирменной системы обучения персонала кредитной организации, необходимо учитывать ряд особенностей труда в сфере кредитно-финансовых операций:

1. Высокие квалификационные требования, вызванные необходимостью постоянного самообразования, связанные с частыми изменениями нормативных документов, что подтверждается высоким среднеотраслевым показателем удельного веса численности сотрудников с

высшим профессиональным образованием. Сокращение жизненных циклов банковских продуктов, частые инновации в окружающей среде ведут к резкому повышению требований к образовательному и квалификационному уровню персонала. Требования к квалификации исполнителей в российских банках высоки и превосходят требования к исполнителям других непроизводственных отраслей. Необходим постоянный контроль за уровнем квалификации с целью выявления пробелов в знаниях с учетом развития технологий, изменения нормативной базы.

2. Повышенные требования к информационному обеспечению трудовой деятельности. Результаты труда прямо связаны с качеством поступающей работнику информации. Результатом данных повышенных требований к информационному обеспечению является рост сложности труда исполнителей, повышение интенсивности их труда.

3. Высокая техническая оснащенность и массовая автоматизация рабочих мест. Автоматизация, приводя к усложнению содержания деятельности, серьезно меняет отношение к труду индивида.

Выделенная специфика труда работников банка предопределяет направления корпоративного обучения в кредитной организации.

Основными направлениями внутрифирменного обучения в банке являются:

- функциональная подготовка, направленная на эффективное выполнение сотрудниками должностных обязанностей, освоение бизнес-процессов, продуктов и технологий деятельности банка;
- развитие навыков деловой эффективности, направленное на достижение корпоративных стандартов качества ведения дела;
- развитие управленческих решений, направленное на формирование единой внутрифирменной системы управления.

Первое совершенствование, которое мы предлагаем, это организация внутрифирменного обучения персонала в «Русфинанс банке».

Обучение персонала в банке должно осуществляться в соответствии с Планом обучения, утверждаемым, как правило, на период 1 год.

Внутрифирменный план обучения формируется:

- по направлению функциональной подготовки - на основании заявок руководителей подразделений с учетом специфики деятельности и производственных задач подразделений, в том числе по итогам профессионального тестирования;

- по направлениям развития деловой эффективности и управленческих навыков - по результатам анализа потребностей персонала в развитии, в том числе по итогам оценочных процедур;

- по всем направлениям корпоративного обучения - на основе решений, принимаемых руководством банка в целях развития бизнеса.

Второе – организация портала обучения и развития.

Портал обучения и развития (далее - учебный портал) - это инструмент организации дистанционного обучения в банке. На учебном портале размещается актуальная информация об учебных мероприятиях, библиотека электронных курсов и тестов по дистанционному обучению и др.

Правила пользования учебным порталом должны быть изложены в методических рекомендациях и пользовательских инструкциях, предваряющих разделы портала. Информация на учебном портале должна иметь открытый и назначенный характер. К открытой информации должны иметь доступ все сотрудники банка в любое выбранное ими время. Назначенные курсы и тесты персонально должны быть доступны сотруднику в специально отведенное для обучения время. Результаты обучения и тестирования доступны персонально каждому сотруднику.

Руководители подразделений филиала и специалисты по работе с персоналом должны иметь доступ к отчетам по обучению и тестированию сотрудников.

На базе учебного портала будут проводиться следующие учебные мероприятия:

- семинары и тренинги в рамках корпоративных программ («Эффективный менеджмент», «Эффективные продажи», «Эффективный сервис»);

- практические и консультационные семинары по направлениям банковской деятельности с участием специалистов головного офиса и лучших специалистов филиалов;

- видеосеминары для целевых групп персонала филиалов с участием представителей головного офиса и привлеченных внешних специалистов;

- различные учебные и производственные мероприятия, требующие конкретного обсуждения и проработки с активным участием целевых групп персонала филиалов;

- деловые игры и профессиональное тестирование (в случае, если данные мероприятия проводятся в очном формате).

Таким образом, мы предлагаем достаточно широкий спектр мероприятий для решения проблем с внутрифирменным обучением в «Русфинанс банке», которые заключаются в систематизации действий во внешнем и во внутреннем обучении, а также в формировании учебного портала для самообразования сотрудников «Русфинанс банка».

2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации управленческих мероприятий

Несмотря на то, что профессиональное обучение (начальное, среднее и высшее) организуется главным образом в соответствующих учебных заведениях, работодателю также дано право осуществлять профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации своих работников.

Организация профессиональной подготовки и повышения квалификации работников самим работодателем важна для каждой из сторон. Работодатель получает рабочую силу, которая подготовлена с учетом организации труда и производства в конкретной организации (сфере производства), а работник приобретает необходимые профессиональные навыки (совершенствует их) и повышает тем самым конкурентоспособность на рынке труда, расширяет возможности самореализации.

Можно выделить следующие основные правовые документы, регулирующие систему обучения персонала в организации:

1. Конституция Российской Федерации, 1993 г. [13].
2. Трудовой кодекс Российской Федерации, № 197-ФЗ от 30.12.2001г. (в редакции Федерального Закона от 30.06.2006 г. № 90-ФЗ)[51].
3. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «Об образовании в Российской Федерации»[52].
4. Постановление Правительства РФ «Об утверждении положения о лицензировании образовательной деятельности», № 796 от 18.10.2000 г. [48].

В Трудовом кодексе РФ, IX раздел «Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников», глава 31 «Общие положения» (ст. 196, 197) определяют правовые основы системы внутрифирменного обучения персонала[51].

Статья 196. Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров[51].

«Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель.

Работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости – в образовательных учреждениях начального среднего, высшего профессионального и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов»[51].

В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения работником определенных видов деятельности.

Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором».

В соответствии с данной статьей право принятия решения о необходимости подготовки и переподготовки кадров предоставлено работодателю. Исходит он при этом из собственных нужд, то есть исходя из необходимости полного и своевременного обеспечения производства кадрами требуемой профессии (специальности) и квалификации в соответствии с долговременными и оперативными планами его развития.

К основным причинам, в связи с которыми необходимо осуществлять работу по подготовке и переподготовке кадров, относятся: расширение объемов и диверсификация производства, его перепрофилирование, техническое перевооружение, модернизация и реструктуризация. Применение новых технологий и совершенствование организации производства, труда и управления, а также обеспечение замены работников, выбывающих по разным причинам (выход на пенсию, текучесть и др.). Следует отметить, что установленные данной статьей права и обязанности

работодателя относятся к предприятиям и организациям всех организационно-правовых форм и не зависит от форм собственности.

Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, а также перечень профессий и специальностей, по которым проводится профессиональное обучение, необходимое для нормального функционирования и развития производства, определяется работодателем с учетом мнения представительного органа работников. Данная норма была закреплена и в прежней редакции Трудового кодекса, однако в нее внесено дополнение Федеральным законом от 30.06.2006 г.,

№ 90-ФЗ. Это дополнение конкретизирует порядок учета мнения представительного органа работников, который установлен статьей 327 Кодекса для принятия локальных нормативных актов.

Профессиональное обучение может проводиться в следующих формах:

- с отрывом от работы;
- без отрыва от работы;
- с частичным отрывом от работы.

Работодатели иногда пытаются проводить обучение своих работников после окончания рабочего дня либо в выходные дни. Такие действия являются незаконными, и работник имеет полное право эти занятия не посещать. Согласно статьи 106 Трудового кодекса РФ временем отдыха является время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению. Исходя из статьи 107 Трудового кодекса РФ, время по окончании рабочего дня (ежедневный (междусменный отдых)) и выходные дни являются видами времени отдыха[51].

Таким образом, работника нельзя обязать посещать занятия во время отдыха, а учебный процесс работодатель должен организовать в рабочее время. Во время профессионального обучения работник полностью или частично освобождается от работы.

График обучения определяется по соглашению работника и работодателя. Согласно части 2 статьи 203 Трудового кодекса РФ ученики могут или полностью освобождаться от основной работы, или выполнять эту работу на условиях неполного рабочего времени[51].

Данной статьей именно на работодателя возлагается обязанность повышать квалификацию работников, если это является неперенным требованием для допуска к работе в определенных видах производства, либо условием качественного выполнения должностных обязанностей. Такие обязательства относятся к требованиям, которые установлены Федеральными законами либо иными нормативными правовыми актами, но только утвержденными на уровне Российской Федерации. Таким образом, в новую редакцию данной статьи внесено уточнение, в соответствии с которым нормативные правовые акты иного уровня (например, субъектов федерации) не являются основанием для обязательного повышения квалификации работников.

Внутрифирменное обучение позволяет создать активную среду внутри компании, которая не только аккумулирует уже имеющиеся знания и навыки, но и позволяет быстро усваивать новый опыт, усиливая конкурентные преимущества компании, в том числе без отрыва от производства.

2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

В работе предлагается три основных мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала, а именно:

- организация внутреннего обучения персонала в банке;

- организация внешнего обучения персонала банка с выездом в учебный центр;
- создание учебного портала.

В планируемых изменениях от внедрения мероприятий, это:

- увеличение доходов на 10%.

Затраты на внедрение мероприятий составят 165 000 руб. (таблица 8).

Доход за 2016 год «Русфинанс банка» составил 7 846 985 руб. (приложение 1).

Таким образом, рассчитав изменения в доходе, мы сможем рассчитать экономический эффект от внедрения мероприятий.

Рассчитаем эффективность планируемых мероприятий по следующей формуле (5):

$$Э_{эфф} * И_{пл} / 100\% \quad (5)$$

где $Э_{эфф}$ – экономический эффект,

$И_{пл}$ – изменения плановые.

$$7\,846\,985 * 10 / 100\% = 784\,698,5 \text{ руб.}$$

Таким образом, от внедрения мероприятий, доход увеличится на 784 698,5 руб. и совокупный доход в 2017 году составит:

$$7\,846\,985 + 784\,698,5 = 8\,631\,683,5 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект:

$$8\,631\,683,5 - 7\,846\,985 = 784\,698,5 \text{ руб.}$$

Таким образом, от внедрения мероприятий экономический эффект составит 784 698,5 руб.

Экономическая и социальная эффективность взаимосвязаны. Социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда общие экономические результаты организации позволяют предоставить эти стимулы. Высоких результатов для предприятия можно добиться только при наличии определенного уровня.

В таблице 10 приведены социальные результаты от внедрения мероприятий.

Таблица 10 – Социальная эффективность от внедрения мероприятий в «Русфинанс банке»

Показатели	Социальные результаты
1	2
Снижение текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития и карьерного роста	Обеспечение полной реализации трудового потенциала работников организации
Увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворенность содержанием труда	Обеспечение условий для всестороннего развития персонала, роста его профессионализма
Увеличение удельного веса работников, стремящихся к повышению квалификации, профессиональному росту	Обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников
Увеличение удельного веса сотрудников, выразивших свою лояльность к организации	Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями
Увеличение удельного веса работников, владеющих смежными (двумя и более) специальностями и профессиями	Повышение обоснованности кадровых решений о перемещении персонала
Увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворение возможностями личного возвышения	Стимулирование роста профессионализма и профессиональной компетентности
Сокращение требуемой продолжительности периода адаптации	Повышение конкурентоспособности персонала

Продолжение таблицы 10

Показатели	Социальные результаты
1	2
Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда	Реализация и развитие индивидуальных способностей работников
Повышение удельного веса сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в коллективе	Формирование чувства сопричастности сотрудников к организации

Таким образом, социальная эффективность от внедрения мероприятий в «Русфинанс банке», выражается в повышении показателей удельного веса удовлетворенности сотрудников, а также показателем снижения удельного веса текучести кадров.

Выводы по 2 главе.

В заключение следует отметить, что обучение персонала нельзя рассматривать как деятельность, имеющую лишь вспомогательное значение для эффективной деятельности банка, поскольку определяющим условием экономического здоровья финансовой организации является ее способность быстро адаптироваться к внешним и внутренним переменам, а система внутрифирменного обучения служит именно этим целям.

Совершенствование системы внутрифирменного обучения позволит увеличить эффективность обучения, позволив проводить обучение без отрыва от работы и на рабочем месте при помощи учебного портала, а так же выявить и развить наиболее способных менеджеров среднего звена при помощи учебного центра. Экономический эффект составит 784 698,5 руб.

Данные мероприятия позволят увеличить лояльность сотрудников к банку, что определяется социальной эффективностью, а также качественно поменяется структура персонала, что даст «Русфинанс банку» обновленную структуру персонала, для более качественного финансового результата деятельности самого предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современное состояние банковского сектора экономики нашего государства обозначено негативными последствиями социально-экономического кризиса в России. В этих условиях формирование трудового потенциала на макроуровне и его составляющей кадрового потенциала на микроуровне как решающей предпосылки социально-экономической стабилизации и его эффективное использование становится основой эффективности банковской системы.

Принцип управления настоятельно требует обязательного повышения квалификации всех сотрудников, занятых в производственном процессе,

независимо от занимаемой должности. Рыночная экономика современной России предъявляет более серьезные требования к повышению квалификации руководителей предприятий, чем при социалистическом плановом ведении хозяйства.

В первую очередь это относится к тем, кто принимает стратегические управленческие решения, кто несет ответственность за развитие организации, за постоянное обновление продукции и реализацию новых технологических и организационных решений.

В системе управления персоналом – обучение персонала занимает место одной из методик обеспечения эффективной работы организации. Это связано с пересмотром в последние десятилетия взгляда на роль персонала в управлении. Теоретики менеджмента перестали рассматривать персонал как структуру, под которую управленцу необходимо приспособиться, теперь сотрудники организации являются таким же объектом воздействия, как и, к примеру, производственные мощности.

Для того чтобы не отставать от требований времени, происходит интенсификация образовательного процесса на основе внедрения в него интерактивных технологий обучения, создания психологически комфортной среды, обеспечивающей свободу слушателей в выборе образовательных форм и методов.

Все возрастающий поток информации в настоящее время требует внедрения таких методов обучения, которые позволяют за достаточно короткий срок передавать довольно большой объем знаний, обеспечить высокий уровень овладения слушателями изучаемого материала и закрепления его на практике.

В современной практике повышения квалификации кадров в России наиболее распространенными являются следующие активные методы обучения: тренинги, программированное, компьютерное обучение, учебные групповые дискуссии, case-study (анализ конкретных, практических ситуаций), деловые и ролевые игры.

Система повышения квалификации персонала - важное условие сохранения конкурентоспособности организации. Даже при высочайшем качестве товара или услуги, производимых компанией, для достижения успеха необходимо, чтобы все звенья компании работали быстро, слаженно и профессионально. Особенно это актуально в условиях быстро меняющегося внешнего окружения организации, невозможности прогнозировать его развитие на долгосрочный период.

Все это требует высокого уровня квалификации персонала организации, умения людей, особенно руководителей, принимать правильные решения, четко взаимодействовать друг с другом с использованием самых современных знаний в различных областях организационной деятельности. Не случайно признано, что высококвалифицированные кадры являются самым ценным капиталом любой организации.

Главной целью кадровой политики для коммерческих банков на ближайшие годы должно стать дальнейшее повышение квалификации персонала и создание коллективов профессионалов, способных обеспечить решение задач стратегического развития банков. Такая активная кадровая политика должна в обязательном порядке войти в управленческий инструментарий всех руководящих органов коммерческих банков, поскольку именно от реализации управленческих решений в сфере управления человеческими ресурсами во многом будет зависеть успешность и конкурентоспособность банка.

Проведенный анализ системы управления персоналом ООО «Русфинанс банк» доказал, что в целом в исследуемый период штатно-организационная структура банка не претерпела принципиальных изменений, однако качество отдельных показателей имела тенденцию к улучшению, за счет чего достигалась необходимая эффективность кадрового менеджмента банка.

Обучение персонала нельзя рассматривать как деятельность, имеющую лишь вспомогательное значение для эффективной деятельности банка,

поскольку определяющим условием экономического здоровья финансовой организации является ее способность быстро адаптироваться к внешним и внутренним переменам, а система корпоративного обучения служит именно этим целям.

Проанализировав систему обучения в Банке и её основные этапы можно сделать вывод о том, что не уделяется достаточно внимания выявлению потребности в обучении работников, большое количество работников обучалось хаотично, что ведет к снижению продаж, нет системы выявления и развития руководителей среднего звена.

Совершенствование систем внутрифирменного обучения позволит увеличить эффективность обучения, проводить обучение без отрыва от работы и на рабочем месте при помощи учебного портала, а так же выявить и развить наиболее способных менеджеров среднего звена при помощи Учебного центра.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум [Текст] / В.В. Авдеев. - М.: ФиС, 2016. - 256 с.
2. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Учебное пособие [Текст] / В.В. Авдеев. - М.: ФиС, 2015. - 960 с.
3. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова - М.: МФПУ Синергия, 2016. - 192 с.
4. Аудиторское заключение независимого аудитора о финансовой отчетности Общества с ограниченной ответственностью «Русфинанс Банк»

https://www.rusfinancebank.ru/file/doc/significantevent/IFRS_Rusfinance_bank_2016_rus.pdf

5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.

6. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник [Текст] / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 180 с.

7. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 237 с.

8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие [Текст] / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 192 с.

9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник [Текст] / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 400 с.

10. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам [Текст] / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2015. - 176 с.

11. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 96 с.

12. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие [Текст] / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 282 с.

13. Гражданский кодекс РФ (Часть первая) от 30.11.1994. № 51 – ФЗ, (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 06.08.2017).

14. Дементьева А.Г. Управление персоналом: Учебник [Текст] / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2014. - 287 с.

15. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие [Текст] / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 416 с.

16. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник [Текст] / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 336 с.

17. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 695 с.
18. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие [Текст] / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2016. - 64 с.
19. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2016. - 64 с.
20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие [Текст] / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2015. - 64 с.
21. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие [Текст] / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2016. - 64 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2015. - 368 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 301 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография [Текст] / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 229 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение

персонала: Учебно-практическое пособие [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2016. - 80 с.

27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2015. - 48 с.

28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебник [Текст] / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - М.: ИЦ РИОР, 2014. - 288 с.

29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 238 с.

30. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие [Текст] / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2014. - 192 с.

31. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие [Текст] / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016 - 255с.

32. Литвинцева, Е.А. Управление персоналом государственной службы в зарубежных странах: Учебное пособие [Текст] / Е.А. Литвинцева. - М.: РАГС, 2014. - 124 с.

33. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие [Текст] / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2016. - 80 с.

34. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2016. - 263 с.

35. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие [Текст] / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.

36. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
37. Макринова, Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие [Текст] / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост, 2016. - 208 с.
38. Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: учебное пособие [Текст] / Л.В. Максимова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2015. - 256 с.
39. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров [Текст] / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2016. - 492 с
40. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие [Текст] / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2016. - 80 с.
41. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие [Текст] / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2016. - 72 с.
42. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения. Дополнительное профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие [Текст] / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
43. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие [Текст] / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2016. - 72 с.
44. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров [Текст] / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2014. - 561 с.
45. Оксинойд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие [Текст] / К.Э. Оксинойд. - М.: Проспект, 2015. - 64 с.

46. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие [Текст]/ В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. - М.: Форум, 2014. - 400 с.
47. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник [Текст] / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 570 с.
48. Постановление Правительства РФ от 28.10.2013 N 966 «О лицензировании образовательной деятельности». Интернет-ресурс: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_153731
49. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2014. - 432 с.
50. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник [Текст] / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2016. - 624 с.
51. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197 – ФЗ, (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017).
52. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «Об образовании в Российской Федерации». Интернет-ресурс: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/.
53. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник [Текст] / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2016. - 432 с.
54. Харитонов, С.А. Настольная книга по оплате труда и ее расчету в программе «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8»: Практическое пособие [Текст] / С.А. Харитонов. - М.: 1С-Паблишинг, 2016. - 613 с.
55. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2016. - 384 с.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
---------	---------------------	----------

1. Адаптированная программа	Учебная программа, разработанная провайдером с учетом требований организации.	Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие [Текст] / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2015. - 64 с.
2. Виды обучения	Подготовка кадров, профессиональная переподготовка, повышение квалификации (вне зависимости от длительности)	Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие [Текст] / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2016. - 64 с.
3. Концепция обучения	Главный замысел, руководящая идея, определяющие стратегию действий компании в системе обучения	Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2016. - 384 с.
4. Корпоративное обучение персонала	Создание компанией внутреннего учебного центра, реализующего собственные программы обучения преимущественно силами собственного персонала на своей базе. Допускается привлечение внешних ресурсов	Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2015. - 368 с.
5. Коучинг	Искусство способствовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека	Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие [Текст]/ В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. - М.: Форум, 2014. - 400 с.

Продолжение глоссария

Понятие	Определение понятия	Источник
6. Методы	Способ достижения	Полякова, О.Н. Управление

обучения	определенной цели, совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения материала, способы организации учебной деятельности. Если брать традиционную педагогику (в которую мы, разумеется, углубляться не будем), там выделяются еще такие понятия, как виды занятий (лекции, семинары, практические) и технологии обучения (интернет-конференции, видео-конференции, работа на тренажерах, выполнение упражнений). Это, действительно, разные вещи, поскольку семинары могут проводиться с помощью технологии видео-конференции	персоналом: Учебник [Текст] / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 570 с.
7. Наставничество	Это обучение на личном примере, передача имеющихся знаний от более опытного сотрудника к менее опытному, которое поможет избежать новичкам типичных ошибок в работе	Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2014. - 432 с.
8. Обучение персонала	В ГОСТе ISO 10115 под обучением понимается процесс предоставления и совершенствования знаний, навыков и качеств для удовлетворения требований	Макринова, Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие [Текст] / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост, 2016- 208с.
9. Политика обучения персонала	Общие принципы обучения и развития персонала, закреплённые документально	Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник [Текст] / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2016. - 432 с.
10. Первичная адаптация	Мероприятия, проводимые при первоначальном устройстве нового сотрудника на работу в компанию	Харитонов, С.А. Настольная книга по оплате труда и ее расчету в программе "1С: Зарплата и Управление Персоналом 8": Практическое пособие [Текст] / С.А. Харитонов. - М.: 1С-Публишинг, 2016. - 613 с.

Продолжение глоссария

Понятие	Определение понятия	Источник
11. Развитие	Система целенаправленных	Митрофанова, Е.А. Управление

персонала	действий, направленных на обучение персонала, управление его знаниями и карьерой, постоянный профессиональный рост с учетом стратегии компании	персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие [Текст] / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2016. - 72 с.
12. Система обучения персонала	Единый, постоянно действующий комплекс мер, внедренный в организации и направленный на реализацию стратегии компании	Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник [Текст] / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2016. - 624 с.
13. Сопротивление персонала обучению	Комплекс эмоциональных и поведенческих реакций обучающегося персонала, призванный защитить привычные и известные данному персоналу ценности и отношения на рабочем месте, от изменений.	Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров [Текст] / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2016. - 492 с
14. Фокус-группа	Метод сбора данных посредством группового обсуждения заданной темы в определенной целевой аудитории, с целью получить мнение группы по определенному вопросу, предмету.	Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 96 с.
15. Форма обучения	Это внешняя сторона организации учебного процесса. Понятие, которое определяет количество, время, место и порядок обучения. Если брать в целом российское образовательное законодательство, то формами обучения здесь определены — очное, заочное, очно-заочное (вечернее), экстернат и др. В нашем случае мы можем относить к формам обучения, например, - внутреннее (корпоративный университет) или внешнее (через различных образовательных провайдеров)	Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
16. Целевая аудитория	Максимально возможная группа людей (сотрудников), объединенных общими признаками, влияющая на определенный процесс работы компании, и на желаемые результаты	Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практик: учебное пособие [Текст] / Л.В. Максимова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2015. - 256 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Отчет о прибылях и убытках
за год, закончившийся 31 декабря 2016 г.

(в тысячах российских рублей)

		Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Приме- чания			
Процентный доход			
Ссуды, предоставленные клиентам:			
- необесцененные ссуды		14 329 104	15 206 007
- обесцененные ссуды	8	746 303	1 166 317
		<u>15 075 407</u>	<u>16 372 324</u>
Средства в кредитных организациях и денежные эквиваленты	27	<u>269 140</u>	<u>946 009</u>
		<u>15 344 547</u>	<u>17 318 333</u>
Процентные расходы			
Средства кредитных организаций		(667 476)	(1 846 597)
Средства клиентов		(1 597 128)	(2 305 578)
Прочие заемные средства		(191 304)	(173 147)
Выпущенные долговые ценные бумаги		(4 753 789)	(3 967 146)
	27	<u>(7 209 697)</u>	<u>(8 292 468)</u>
Чистый процентный доход до формирования резервов под обесценение активов, по которым начисляются проценты		8 134 850	9 025 865
Формирование резерва под обесценение активов, по которым начисляются проценты	18	<u>(1 835 714)</u>	<u>(4 095 400)</u>
Чистый процентный доход		<u>6 299 136</u>	<u>4 930 465</u>
Чистый доход от операций с финансовыми инструментами, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыли или убытки	27	3 294	-
Чистая прибыль по операциям с иностранной валютой:	27		
- дилинговые операции		171	1 469
- курсовые разницы		(22 548)	9 690
Комиссионные доходы	19, 27	1 369 202	1 258 264
Комиссионные расходы	19, 27	(159 419)	(140 157)
Резерв по прочим активам и прочие резервы	18	(13 248)	(59 202)
Прочие доходы	20, 27	370 397	335 783
Чистые непроцентные доходы		<u>1 547 849</u>	<u>1 405 847</u>
Операционные доходы		<u>7 846 985</u>	<u>6 336 312</u>
Операционные расходы	21, 27	<u>(5 762 907)</u>	<u>(5 326 164)</u>
Прибыль до налогообложения		<u>2 084 078</u>	<u>1 010 148</u>
Расходы по налогу на прибыль	22	<u>(436 563)</u>	<u>(208 424)</u>
Чистая прибыль за год		<u>1 647 515</u>	<u>801 724</u>

От имени Правления Банка:



С. Озеров
 Председатель Правления

16 марта 2017 г.
 Самара



С. Буйдинова
 Главный бухгалтер

16 марта 2017 г.
 Самара

Примечания № 1-29 являются неотъемлемой частью настоящей финансовой отчетности.